



08-08-2016

## Til Økonomiforvaltningen

Sagsnr.  
2016-0257323

### Bilag 1 Endelig evaluering af frisættelsesforsøgene i KFF

Dokumentnr.  
2016-0257323-1

Kultur- og Fritidsforvaltningen (KFF) har deltaget i det tværgående frisættelsesforsøg i Københavns Kommune, hvor i alt fire forvaltninger har deltaget. Forsøget er nu i den afsluttende del, og der er derfor udarbejdet denne evaluering på baggrund af Økonomiforvaltningens udsendte spørgeramme.

Sagsbehandler  
Jeppe Daniel Pless

I KFF har Amager Kulturpunkt, Grøndal MultiCenter, Huset-KBH samt KraftWerket deltaget. Af bilag 2 fremgår, hvilke regler og krav institutionerne har været fritaget fra. Det drejer sig eksempelvis om fritagelse fra at slå vikariater på under et år op samt fritagelse fra økologikrav i forbindelse med cafédrift.

Med udgangspunkt i den fælles spørgeramme, udarbejdet af ØKF, er evalueringen i KFF foretaget på baggrund af drøftelser med de deltagende institutioner.

Opsummerende viser evalueringen:

1. At friinstitutionerne vurderer, at de områder og dertilhørende arbejdsopgaver, som i dag er en del af frisættelsesforsøgene, løses mere effektivt nu end før forsøget. De enkelte friinstitutioner ser gerne, at alle forsøg gøres permanente.
2. At det er vigtigt at have klarhed over rammerne for et sådant projekt forud for igangsættelse, så det er entydigt for institutionerne, hvilke muligheder der er, og det undgås at bruge unødige ressourcer på at foreslå fritagelser, som ikke er inde for forsøgets rammer.
3. At det er vigtigt at sikre samarbejde og inddragelse af involverede interessenter for at undgå oplevelsen af interne barrierer i Københavns Kommune (KK).

### Spørgsmål vedrørende processen

#### *1. Hvad var udgangspunktet, da forsøget startede?*

Udgangspunktet for de deltagende friinstitutioner var forud for forsøget, at der blev brugt meget tid på nogle opgaver og arbejdsgange, der tog tid fra kerneopgaven. Derudover var oplevelsen, at en række regler satte en begrænsning på mulighederne for at løse kerneopgaven på den bedst mulige måde – at regler og rammer, der er lavet på baggrund af standardiserede løsninger, ikke i tilstrækkeligt omfang tog hensyn til de lokale behov.

KFF havde allerede arbejdet systematisk med at afskaffe en række unødige krav og regler og fx indført afvigelsesrapportering som styringsprincip.

Med deltagelse i forsøget håbede friinstitutionerne at skabe et øget handlerum for etableringen af løsninger til gavn for brugere og borgere.

## *2. Hvordan er processen forløbet?*

De deltagende enheder i KFF har oplevet processen omkring fritagelse som langstrakt. Der gik lang tid, fra de første drøftelser omkring deltagelse til de egentlige forsøg om frisættelse kunne begynde.

Friinstitutionerne har haft en god dialog med de lokale tillidsrepræsentanter omkring frisættelserne. Der har været dialog i frisættelsesinstitutionerne – især i opstartsfasen, hvor medarbejdere sammen undersøgte, hvor man oplevede regler og rammer, der strammede. Frisættelsesprojektet gav på den måde anledning til, at der blev udfordret og udforsket sammen.

## *3. Hvad har udfordringerne været på hhv. enhedsniveau og organisatorisk niveau?*

Friinstitutionerne har været begejstrede for formålet med projektet og har kunnet se stor værdi i at udfordre regler og rammer, der hindrer den enkle opgaveløsning. Det er dog blevet oplevet som demotiverende, at flere af de foreslåede fritagelser er blevet afvist undervejs i forløbet. Det afspejler, at det måske fra start har været uklart, hvad rammerne for projektet har været, og hvad mulighederne for frisættelse i praksis har været.

Under forsøget er Koncernservice (KS) flere gange blevet oplevet som en barriere af friinstitutionerne. Deres oplevelse har været, at KS ikke har haft kendskab til projektet, hvilket har medført lange sagsbehandlingsforløb. Friinstitutionerne foreslår, at KS tages med som en aktiv partner i projektet, hvis der skulle udformes et nyt frisættelsesforsøg. Det ville have løftet projektet med en fast-track behandling og et større kendskab til projektet i KS.

## *4. Hvad har de positive erfaringer været?*

Det har været positivt, at man med deltagelse i forsøget har fået mere tid til kerneopgaven og de brugerrettede opgaver/ytelser. Fx har fritagelsen fra at opslå vikariater på under et år givet tid til andre opgaver, da det var administrativt tungt. Det har givet mulighed for et sammenhængende vikariat i forbindelse med barselsorlov og givet fleksibilitet til at ansætte i længere forløb, hvis der pludseligt har været mulighed herfor.

Deltagelsen i projektet – især i opstarten – gav anledning til en god idé-fase, hvor man sammen lokalt har tænkt stort omkring, hvad der skal udfordres. Det har givet mulighed for at udfordre det eksisterende mindset, og gøre op med ”det vi plejer”. Derudover gav det anledning til innovative tanker om, hvad man kunne gøre anderledes, og satte

gang i en proces, hvor institutionerne spurgte sig selv, hvordan kan vi gøre det bedre for borgerne?

*5. Hvordan er forvaltningens arbejde med frisættelsesforsøg tænkt sammen med arbejdet med Tillidsdagsordenen i øvrigt – herunder f.eks. tiltag vedrørende arbejdsfællesskaber (hvis det er relevant)?*  
I KFF er der blevet arbejdet intenst med afbureaukratisering og forenkling, som en del af tillidsdagsordenen, hvorfor friinstitutionerne har set det som en naturlig del af tillidsdagsordenen at udfordre det ”vi plejer”.

I KFF er der ikke blevet arbejdet eksplicit med arbejdsfællesskaber som en del af frisættelsesforsøgene.

### **Spørgsmål vedrørende organisatorisk læring**

*6. Hvilken læring har forvaltningen overordnet kunnet udtrække af arbejdet med frisættelsesforsøgene?*

Friinstitutionernes deltagelse i forsøget har været positivt på den måde, at det har givet et fælles projekt at arbejde sammen om i de deltagende institutioner – et fælles projekt, om at gøre det bedre for borgerne. Det har bidraget til samarbejdet, idékabellen og lysten til at tænke stort sammen.

Som nævnt har de deltagende institutioner oplevet usikkerhed omkring rammerne for forsøget, hvilket har medført en oplevelse af, at rammerne for forsøget er blevet indsnævret, jo mere konkrete ønskerne om frisættelse har været. Mere klarhed omkring rammerne og de praktiske muligheder for friinstitutioner kunne til dels have afhjulpet dette.

Et lignende projekt i fremtiden ville have gavn af, at der blev inddraget flere interessenter. Centrale interessenter (som KS) kan med fordel inddrages aktivt i projektet således, at de bliver medspillere og medudviklere i stedet for uintentionelle modstandere og gate-keepere af status quo.

For friinstitutionerne har deres deltagelse i forsøget været en mulighed for at udfordre regler, der i tanke og kontekst kan være gode, men som i praksis andetsteds kommer til at bremse de gode ideer. Det har fx være økologikravet. Det er en fantastisk ambition, at (næsten) al mad skal være økologisk, men giver udfordringer lokalt, bl.a. hvor der drives en café, der anvender overskudsvarer for derved at undgå madspild.

*7. Har frisættelsesforsøgene givet konkrete resultater i forhold til forbedret løsning af kerneopgaven – og i givet fald hvilke?*

Friinstitutionerne vurderer selv, at de områder og dertilhørende arbejdsopgaver, som i dag er en del af frisættelsesforsøgene, løses mere

effektivt end før forsøget. Friinstitutionerne mener derfor, at det vil være et tilbageskridt at vende tilbage til tidligere procedurer. Det gælder alle forsøgene.

De områder, som indgår i frisættelsesforsøgene i KFF, er primært af teknisk og administrativ karakter. Det skyldes, at KFF's arbejde med tillidsdagsordenen i høj grad har frisat de deltagende enheder fra unødvendige rammer og kontrol.

I KFF er inddragelsen af frivillige i friinstitutionerne forbedret. Ved at give de frivillige budgetansvar for mindre opgaver kan de udføre flere typer af opgaver end tidligere. Dette omhandler fx muligheden for at benytte andre end KK's IT-værktøjer og undtagelsen fra at benytte indkøbsaftaler.

Det er friinstitutionernes oplevelse, at de med fritagelserne sparer tid og derved får mulighed for at anvende ressourcer og tid bedre og mere effektivt på kerneopgaven.

*8. I hvilket omfang er det forvaltningens vurdering, at erfaringerne fra frisættelsesforsøgene vil kunne bredes ud – og hvordan ville dette mest hensigtsmæssigt kunne gøres?*

Det er friinstitutionernes egen vurdering, at det vil være muligt at brede forsøgene ud til at gælde flere. De udvalgte forsøg er primært af teknisk og administrativ karakter og vil være overførbare for andre - uden større oversættelse.

En række af de forsøg, som friinstitutionerne har arbejdet med, er valgt, fordi de har hindret den gode opgaveløsning lokalt. Regler og rammer kan være godt tænkt, men samtidig hindre den gode opgaveløsning lokalt. Frisættelsesforsøgene har givet mulighed for at sætte opgaven før reglen, hvor det giver mening.

*9. Kan der i øvrigt udledes relevante erfaringer – og i givet fald hvilke?*

KFF anbefaler, at der ved et eventuelt nyt frisættelsesforsøg fra ØKF, lægges mere energi i at udfordre eksterne og interne begrænsninger for frisættelserne. Fx kan ØKF have en særlig rolle i forhold til at udfordre lovgivning. Dette kan være ønskværdigt, såfremt det forsøgsvis er muligt at tilsidesætte lovgivning. I KK regi ønsker KFF's friinstitutioner, at der særligt i KS er større åbenhed over for midlertidigt at tilsidesætte procedurer med henblik på test af afbureaukratiserende procedurer.